

Іванов Юрій Борисович

*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник сектору макроекономічного аналізу та прогнозування
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

Ivanov Yuriy

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Sector of Macroeconomic Analysis and Forecasting, Department
of Macroeconomic Policy and Regional Development
Research Center for Industrial Development Problems National Academy of Sciences of Ukraine
ORCID: 0000-0002-5309-400X*

Лаптев В'ячеслав Ігорович

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

Laptiev Viacheslav

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Social Economics
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0003-4163-0933*

Сидоренко Олексій Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет*

Sydorenko Olexii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
State Tax University
ORCID: 0000-0001-8394-9972*

Венцковський Дмитро Юрійович

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
проректор з науково-педагогічної роботи та соціального розвитку
Державний податковий університет*

Ventskovskyy Dmytro

*PhD in Economic, Senior Reserch Fellow,
Vice-rector for scientific and pedagogical work and social development
State Tax University
ORCID: 0000-0003-4263-6819*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-7-11298

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В КОНТЕКСТІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ**

**KEY DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF HUMAN
RESOURCES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES IN THE CONTEXT
OF THE DECENTRALIZATION REFORM OF POWER**

Анотація. Вступ. Починаючи з 2014 року і до початку повномасштабного вторгнення держави агресора основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація. Остання передбачала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов'язків між рівнями публічного управління.

Мета. Метою цієї статті є вивчення сучасних трендів розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, виявлення проблемних аспектів в цій сфері та пошук шляхів з їх усунення з урахуванням реалізації реформи з децентралізації державного управління.

Матеріали і методи. Основною для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних вчених та попередні роботи авторів з проблематики яка охоплює сферу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті здійснення децентралізації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем забезпечення належного кадрового укомплектування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, зокрема умовах дії правового режиму воєнного стану, та в подальшій перспективі проведення повоєнної відбудови.

Результати. Авторами досліджено кадрові потреби органів місцевого самоврядування та їх трансформацію в умовах децентралізації. Також зроблено акцент на особливості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах військового стану та потенційної повоєнної відбудови. Проаналізовано сучасний стан кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, та за його результатами визначено ключові проблемні аспекти в цій сфері. На основі аналізу наукових та емпіричних джерел авторами сформовано теоретико-утилітарні рекомендації щодо ключових напрямів удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації та впливу дії правового режиму воєнного стану. Також авторами запропоновано ряд конкретних прикладних заходів які необхідно першочергово реалізувати для забезпечення якісного укомплектування кадрами органів місцевого самоврядування за сучасних умов.

Перспективи. При здійсненні подальших наукових досліджень з окресленої проблематики особливу увагу необхідно приділити порівняльному аналізу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування на різних етапах реалізації реформи з децентралізації влади та особливості підбору кадрів в умовах війни і повоєнної відбудови. Це дозволить сформувати ґрунтовний аналітичний матеріал для напрацювання подальших реформ в цій сфері.

Ключові слова: децентралізація, органи місцевого самоврядування, кадрове забезпечення, військовий стан, повоєнна відбудова, євроінтеграція.

Summary. Introduction. Starting from 2014 and until the beginning of the full-scale invasion of the aggressor state, the main trend in the development of local self-government in Ukraine was decentralization. The latter provided for the expansion of the powers of local self-government bodies, the reduction of control by the central government, and the redistribution of rights and functional responsibilities between levels of public administration.

Purpose. The purpose of this article is to study modern trends in the development of human resources for local self-government bodies, identify problematic aspects in this area, and find ways to eliminate them, taking into account the implementation of the reform on the decentralization of public administration.

Materials and methods. The basis for the study was scientific publications by leading domestic scientists and previous works by authors on issues covering the sphere of human resources for local self-government bodies in the context of decentralization. The following scientific research methods were used in the course of the study: methods of systemic and comparative analysis – when studying the practice of selecting personnel for work in local government bodies in historical retrospect and in modern conditions, methods of cause and effect relationship – when determining the main problematic aspects of staffing local government bodies when carrying out measures to implement the decentralization reform, methods of induction and deduction and synthesis – when studying the key problems of ensuring proper staffing of local government bodies in modern conditions, in particular under the conditions of the legal regime of martial law, and in the future perspective of post-war reconstruction.

Results. The authors studied the staffing needs of local government bodies and their transformation under decentralization. They also focused on the peculiarities of staffing local government bodies under martial law and potential post-war reconstruction. The current state of staffing local government bodies was analyzed, and based on its results, key problematic aspects in this area were identified. Based on the analysis of scientific and empirical sources, the authors have formulated theoretical and utilitarian recommendations on key areas for improving the staffing of local government bodies in the context of decentralization and the impact of the steam regime of martial law. The authors also proposed a number of specific applied measures that must be implemented as a priority to ensure high-quality staffing of local government bodies under modern conditions.

Prospects. When conducting further scientific research on the outlined issues, special attention should be paid to the comparative analysis of the staffing of local government bodies at different stages of the implementation of the reform on decentralization of power and the peculiarities of staff selection in the context of war and post-war reconstruction. This will allow the formation of thorough analytical material for the development of further reforms in this area.

Key words: decentralization, local governments, staffing, martial law, post-war reconstruction, European integration.

Постановка проблеми. Починаючи з 2014 року до початку повномасштабного вторгнення держави агресора основним трендом розвитку місцевого самоврядування в Україні була децентралізація. Остання передбачала розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зменшення контролю з боку центральної влади та перерозподіл прав і функціональних обов'язків між рівнями публічного управління. Військовий стан хоч і частково загальмував ці процеси, особливо в тих громадах та були створені військові адміністрації, але жодних зворотних процесів не було зафіксовано. Відповідно, відразу після припинення дії правового режиму воєнного стану питання децентралізації та, як похідна від нього, забезпечення належного рівня публічного управління в органах місцевого самоврядування, знову стануть актуальними у площині публічного врядування України. Забезпечення подальшої реалізації адміністративної реформи в частині децентралізації у повоєнний період однозначно вимагатиме суттєвого оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування. Основним трендом цього оновлення стане посилення вимог до рівня кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Враховуючи, що проведення децентралізації влади в умовах повоєнної відбудови є унікальним прикладом публічного управління який фактично не має аналогічних кейсів у світовій практиці постає необхідність відповідного наукового пошуку в цій сфері в цілому та в частині кадрового забезпечення владних інституцій, зокрема. При цьому, з метою забезпечення ефективності всіх процесів, має бути обов'язкового забезпечено врахування відповідних теоретичних напрацювань і довоєнного емпіричного досвіду. Все це і обумовлює актуальність написання даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування приділили вагому увагу у своїх наукових працях численні провідні вітчизняні вчені в галузі публічного управління та адміністрування. Серед них варто відзначити наступних науковців, результати наукового пошуку яких, на наш погляд, мають першочергове значення. Так М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова [12] ґрунтовно розкрили роль ресурсного підходу в управлінні органами місцевого самоврядування. Їх напрацювання деталізував Савчук Д. М. [13] який у своїх працях відобразив підходи до оцінки ефективності управління ресурсами на місцях. В свою чергу Ткачук А. Ф. Маркіян Д. [14] провели чітку класифікацію наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів та оцінили можливості їх використання при управлінні людьми. Ольшанський О. В. [15] запропонував інноваційний підхід до оцінки ресурсів органів місцевого самоврядування та визначення їх потенціалу при управлінні людьми. Цікавий підхід запропонувала Іванова О. Ю. [16; 17] яка разом з колегами, сформувала чіткий методичний підхід до

вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану та здійснила ґрунтовну деталізацію його елементів. Варто також звернути увагу на напрацювання Васильченко Г. Г., Парасюк І., Єременко Н. [18] які детально описали процедури планування розвитку територіальних громад, в тому числі у в частині людського потенціалу. Лозинський В. Я. [1] детально описали сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що є одним з елементів прийняття ефективних управлінських кадрових рішень. В свою чергу Аксьонова О. В., Волківська А. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. [2] детально розкрили існуючі тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Винниченко-Кумкова Л. О. [5] описала сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. Вольська О. М. [6] ґрунтовно розкрила проблематику кадрового забезпечення органів влади та запропонувала відповідні шляхи вирішення існуючих проблем. Бондарчук С. В. [7] чітко виокремив та розкрив внутрішню суть особливостей формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. Чудновець І. С. [8] представив нашій увазі концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Всі отримані цими вченими результати наукового пошуку мають вагоме теоретико-утилітарне значення, але виклики породжені повномасштабною війною та специфікою діяльності органів місцевого самоврядування в умовах повоєнної відбудови, вимагають проведення подальших ґрунтовних наукових досліджень в цій темі. Це ще раз підкреслює актуальність обраної нами тематики дослідження.

Мета статті. Метою цієї статті є вивчення сучасних трендів розвитку кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, виявлення проблемних аспектів в цій сфері та пошук шляхів з їх усунення з урахуванням реалізації реформи з децентралізації державного управління.

Методи наукового пошуку і матеріали дослідження. Основою для проведення дослідження виступили наукові публікації провідних вітчизняних вчених та попередні роботи авторів з проблематики яка охоплює сферу кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті здійснення децентралізації. У ході проведення дослідження були використані такі методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу — при вивченні практики підбору персоналу для роботи в органах місцевого самоврядування в історичній ретроспективі та у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку — при визначенні основних проблемних аспектів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при проведенні заходів з реалізації реформи децентралізації, методи індукції і дедукції та синтезу — при

дослідженні ключових проблем забезпечення належного кадрового укомплектування органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, зокрема умовах дії правового режиму воєнного стану, та в подальшій перспективі проведення повоєнної відбудови. Вибір та застосування саме цих методів дослідження зумовлений специфікою окресленої проблематики, а саме: великим об'ємом оброблюваного матеріалу, потребою врахування всіх зовнішніх та внутрішніх впливів на об'єкт дослідження.

Виклад основного матеріалу. Для визначення ключових напрямів котрі забезпечать удосконалення кадрової політики в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах та при завершенні процесів реалізації реформи щодо децентралізації публічної влади в період післявоєнної відбудови першочерговим завдання є визначення існуючих в ній ключових проблемних аспектів які перешкоджають формуванню належного рівня кадрового забезпечення відповідних інституцій сфери публічного управління.

Проведений нами аналіз наукової літератури та емпіричних джерел приводить до висновку, що центральними проблемними аспектами які гальмують формування якісного кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасних умовах, та несуть в собі ризик недопущення залучення кваліфікованих кадрів в ці інституції публічної влади в умовах післявоєнної відбудови, є наступні [1; 2; 3; 5; 6; 7; 8; 19]:

- недостатня кількість кадрів відповідної кваліфікації, які мають навички та розуміють технічні та організаційні аспекти роботи з даними, а також володіють необхідними знаннями для здійснення аналізу та обробки даних, що призводить до помилок;
- брак інформації про культуру суспільної прозорості та доступності даних серед працівників органів місцевого самоврядування і громадськості, особливо в сільських і селищних громадах;
- відсутність чіткої державної політики з підготовки кадрів для роботи в інституціях публічного управління, в тому числі в органах місцевого самоврядування, а також її відсутність й у сфері професіоналізації державного управління та місцевих громад, невикористання сучасних технологій управління персоналом, зарубіжного передового інституційного досвіду в цій сфері;
- надмірне та постійне кадрове оновлення місцевих громад через їх природну мінливість, відсутність дієвої системи стимулювання праці кадрів органів місцевого самоврядування, а також часта необґрунтована політизація призначень і як наслідок неефективне використання людських ресурсів;
- відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади в кваліфікованих працівниках;

- невідповідність рівня наявних у розпорядженні органів місцевого самоврядування ресурсів потребам розвитку персоналу, розвитку системи професійної підготовки працівників, зокрема слабка педагогічна, методична та технічна база професійної підготовки, недостатнє та неефективне фінансування, неефективне використання міжнародної технічної допомоги для досягнення цієї мети;
- наявні в органах місцевого самоврядування кадри не вміють працювати з різними формами та форматами даних, не володіють методами конвертації їх та обробки, а також не знають основ програмування та не володіють навичками роботи з базами даних і веб технологіями;
- «старіння кадрів» працівників муніципалітетів та небажання молоді йти на роботу в органи місцевого самоврядування;
- значна політична заангажованість виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які лежать в основі регіональної кадрової політики, що призводить до відкритого обслуговування чиновників із конкретними бізнес-інтересами, корупції, погіршення та значне ослаблення кадрового потенціалу відповідних інституцій сфери публічного управління;
- небажання реформувати консервативно існуючі структури органів місцевого самоврядування на нові, апробовані зарубіжним досвідом.

З викладеного вище бачимо, що весь існуючий нині спектр перелічений проблемних аспектів є доволі серйозним. Його усунення вимагає прийняття термінових відповідних управлінських рішень на всіх рівнях сфери публічного управління. Такі управлінські рішення, на наш погляд, першочергово, мають чітко регламентувати добір працівників органів місцевого самоврядування та вимоги до їх освітньої і професійної кваліфікації.

На нашу думку вагомими першим кроком на цьому шляху стало ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02.05.2023 № 3077-IX [4]. Останній набуде чинності через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні. Цей нормативний акт більш чітко унормував процедури відбору працівників до органів місцевого самоврядування та вимоги до рівня їх кваліфікації. Також зменшено рівень політичного впливу на ці процеси. Відповідно його практична дія матиме вагомий позитивний вплив на завершення процесу децентралізації влади в Україні.

Серед основних новацій Закону варто звернути увагу на зміни зміни, щодо [9]:

- розмежування статусу службовців місцевого самоврядування та виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- закріплення принципу політичної неупередженості службовців місцевого самоврядування, із

- збереженням за ними конституційного права обиратися та гарантій передбачених виборчим законодавством;
 - упорядкування проведення відкритих конкурсів на посади службовців місцевого самоврядування;
 - опублікування оголошення про конкурс та результатів його проведення через Єдиний портал вакансій публічної служби;
 - запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування;
 - порядку професійного розвитку службовців місцевого самоврядування;
 - механізму кар’єрного просування службовців місцевого самоврядування;
 - удосконалення кадрового резерву службовців місцевого самоврядування;
 - встановлення рамки посадових окладів службовців місцевого самоврядування;
 - встановлення дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування.
- Також позитивною новацією цього Закону є посилення уваги і вимог до професійного навчання і розвитку працівників органів місцевого самоврядування. Так згідно Закону [10]:
- службовці місцевого самоврядування складатимуть індивідуальні програми професійного розвитку та набиратимуть не менше одного кредиту ЄКТС протягом календарного року;
 - місцева рада затверджуватиме власний порядок стажування службовців місцевого самоврядування/ виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
 - на строк стажування зберігатиметься посада і середня заробітна плата;
 - індивідуальні потреби у професійному навчанні визначатимуть та аналізуватимуть органи, в яких

Трансформувати існуючі нині в органах місцевого самоврядування підходи до організації добору персоналу перетворивши кадрові служби на служби Human resource management, що забезпечать не лише документальний супровід руху персоналу, а й організовуватимуть належний підбір, навчання, розвиток кадрів і здійснюватимуть планування кар’єри працівників.

Встановити як обов’язкову вимогу до рівня кваліфікації для заняття керівних посад всіх рівнів (за винятком виборних представників, що обриються шляхом прямого народного голосування) наявність вищої освіти за другим (магістерським) рівнем по спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Включати до штатного розпису всіх органів місцевого самоврядування посаду заступника керівника з HR (Human resources) який має забезпечити відповідний професійний рівень координації підбору персоналу та реалізацію кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Посилити прозорість та громадянську орієнтованість всіх напрямів роботи органів місцевого самоврядування, що дозволить налагодити партнерські зв’язки між владою та громадою, а наявність останніх сприятиме зростанню рівня соціального сприйняття і престижності служби в цих інституціях сфери публічного управління.

Забезпечити рівень оплати праці працівників органів місцевого самоврядування не нижче за існуючий для працівників відповідної кваліфікації ринковий рівень в недержавному секторі економіки, що сприятиме залученню до органів місцевого самоврядування кваліфікованих кадрів з досвідом роботи в реальному секторі національної економіки та зупинить існуючу нині плінність кадрів

Рис. 1. Ієрархічна структура першочергових управлінських рішень в контексті посилення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при реалізації реформи з децентралізації влади

Джерело: розроблено авторами

працюють посадові особи місцевого самоврядування.

В той же час охарактеризований нормативний акт об'єктивно не розв'язує всіх існуючих в досліджуваній сфері нагальних проблем.

Так серед його основних проблемних аспектів, особливо з урахуванням необхідності завершення реформи децентралізації, однією з ключових проблем вбачається, що більшість правозастосовних актів які необхідні для практичної дії Закону ухвалюється саме органами державної влади. При цьому найвищий рівень впливу спостерігається саме з боку виконавчої гілки, коли ключові положення та порядки організації служби для сфери місцевого самоврядування затверджує Кабінет Міністрів України. Такі його дії повністю віддзеркалюють підходи вже застосовані до державної служби, де Уряд відповідно до спеціального Закону «Про державну службу» затверджує аналогічні акти. Однак для служби в органах місцевого самоврядування, на наш погляд, мають застосовуватись інші підходи. В контексті реформи децентралізації влади це викликає певне здивування та заперечення, оскільки місцеве самоврядування в Україні має гарантувати собі організаційну самостійність (ст. 4 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні»). Така організаційна самостійність, зокрема, означає відмінність місцевого самоврядування та його специфіку порівняно з державною владою. Запровадження окремої служби в цій системі публічної влади спрямовано саме на позначення такої ідентичності й не повинно передбачати автоматичного транслявання на неї всіх підходів, застосованих до державної служби. Водночас така трансляція відбувається, при цьому запроваджуються не лише ідентичні зразки правозастосовних актів, а й аналогічні суб'єкти з числа органів державної влади, які ці документи мають ухвалити. Аналогічної критики заслуговують і положення закону, які передають право затверджувати типові положення центральному органу виконавчої влади, функції якого виконує Національне агентство з питань державної служби. При цьому звертає увагу, що це агентство має концентруватися саме на державній службі, проте в Положенні про нього закріплено, що воно бере участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування, а не формує таку політику безпосередньо [11].

Враховуючи все це, в доповнення до положень зазначеного нормативного акту, ми вважаємо за до-

цільне реалізувати певні управлінські рішення [5; 19]. Останні повинні мати чітку ієрархію, а при їх реалізації має дотримуватись логічна послідовність. Ієрархічна структура першочергових управлінських рішень в контексті посилення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування при реалізації реформи з децентралізації влади подана на рис. 1.

При цьому варто звернути увагу на саму категорію «людські ресурси» в контексті її використання у функціональній діяльності органів місцевого самоврядування. Так О. Ольшанський відзначає, що «У процесі ресурсного забезпечення територіальної громади людський потенціал використовується у двох напрямках: з одного боку, це члени територіальної громади, які залучаються до прийняття рішень з питань місцевого значення та їхньої реалізації, а з іншого — посадові особи органів місцевого самоврядування, які виконують різноманітні управлінські функції. У зв'язку з цим необхідною умовою успішного забезпечення життєдіяльності територіальної громади та її розвитку є формування команди сучасних менеджерів. Проте управлінська праця в місцевому самоврядуванні — це не просто вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності окремих учасників спільного трудового процесу і трудових колективів в цілому для досягнення результатів (продуктивності) діяльності підприємства, а служба, яка має бути спрямована на організацію забезпечення потреб територіальної громади. В свою чергу, це висуває певні вимоги до управлінських якостей менеджера в місцевому самоврядуванні» [15].

Висновки. Підсумовуючи все викладене відзначимо, що в сучасних умовах і з урахуванням перспектив післявоєнної відбудови, роль органів місцевого самоврядування в реалізації державної і регіональної політик постійно зростатиме. Це вимагає посилення їх кадрового складу та формування відповідної кадрової політики яка забезпечить залучення найбільш кваліфікованих та вмотивованих кадрів. Реалізація поставленого завдання можлива за умови втілення в життя наведених пропозицій які можна використати як магістральні вектори в розробці комплексної державної стратегії оновлення кадрової політики на місцях. Крім того їх практична реалізація дозволить усунути або мінімізувати наявні нині проблемні аспекти у сфері кадрової політики в органах місцевого самоврядування нашої країни на всіх рівнях.

Література

1. Лозинський В. Я. Тенденції розвитку кадрової політики в органах місцевого самоврядування в умовах забезпечення відкритості даних. *Регіональна економіка*. 2024. № 2. С. 94–102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (дата звернення: 09.06.2025).
2. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*.

2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (дата звернення: 07.06.2025).

3. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: Інформаційно-аналітичний звіт. Київ, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit> (дата звернення: 08.06.2025).

4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 09.06.2025).

5. Сидоренко О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Сучасні тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 25 квітня 2025 року. Полтава, 2025. С. 230–234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPh6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (дата звернення: 08.06.2025).

6. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 186–193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (дата звернення: 08.06.2025).

7. Бондарчук С. В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 204–208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (дата звернення: 08.06.2025).

8. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Вип. 87: частина 3. С. 214–219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (дата звернення: 08.06.2025).

9. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування». *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organakh-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya> (дата звернення: 11.06.2025).

10. Готуємося до впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання. *Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 11.06.2025).

11. Актуальні питання реалізації Закону про службу в органах місцевого самоврядування в Україні. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya-v-ukraini/> (дата звернення: 11.06.2025).

12. Ресурсний потенціал регіону : навч. посіб. / М. К. Орлатий, С. А. Романюк, І. О. Дегтярьова та ін. К. : НАДУ, 2014. 724 с.

13. Савчук Д. М. Характеристика ресурсного потенціалу громади та оцінка ефективності його використання. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 1. С. 83–94.

14. Ткачук А. Ф., Маркіян Д. Внутрішні та зовнішні ресурси для розвитку громади або Чому брак грошей не є первинною проблемою громади? К. : ІКЦ «Легальний статус», 2016. 152 с.

15. Ольшанський О. В. Ресурсне забезпечення розвитку території: двовимірний підхід. *Держава і суспільство*. 2013. № 4(37). С. 220–225.

16. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.

17. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.

18. Васильченко Г. Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (дата звернення: 09.05.2025).

19. Сидоренко О. М., Винниченко-Кумкова Л. О. Тенденції удосконалення кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2025. № VII, Липень (07/174). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2025/7/11260> (дата звернення: 20.07.2025).

References

1. Lozynskyi V. Ia. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannya v umovakh zabezpechennia vidkrytosti danykh. *Rehionalna ekonomika*. 2024. № 2. S. 94–102. URL: https://re.gov.ua/re202402/re202402_094_LozynskyyVYa.pdf (access date: 09.06.2025).

2. Aksonova O. V., Volkivska A. M., Yakobchuk V. P., Zavorodnii A. A. Tendentsii rozvytku kadrovoi polityky v orhanakh derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannya. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.2.32. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (access date: 07.06.2025).

3. Analiz situatsii shchodo profesiinoi pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: Informatsiino-analitychnyi zvit. Kyiv, 2017. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/2017/informaciinoanalitichnyi-zvit> (access date: 08.06.2025).
4. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (access date: 09.06.2025).
5. Sydorenko O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Suchasni tendentsii udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. *Intehratsiia nauky ta praktyky upravlinnia v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii*: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 25 kvitnia 2025 roku. Poltava, 2025. S. 230–234. URL: <https://drive.google.com/file/d/1TsvQCPH6XlZAGMtdFRpjWvfWJsF0q5AH/view> (access date: 08.06.2025).
6. Volska O. M. Kadrove zabezpechennia orhaniv vlady: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika*. 2020. Vyp. 2. S. 186–193. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/65/63> (access date: 08.06.2025).
7. Bondarchuk S. V. Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publicznego upravlinnia, psykholohii, prava*. 2023. Vyp. 6. S. 204–208. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486> (access date: 08.06.2025).
8. Chudnovets I. S. Kontseptualni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*. 2025. Vyp. 87: chastyna 3. S. 214–219. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/03/33-2.pdf> (access date: 08.06.2025).
9. Vprovadzhennia Zakonu Ukrainy vid 02 travnia 2023 roku № 3077-IKh “Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia”. *Ofitsiyni vebsait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovriaduvannia/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia> (access date: 11.06.2025).
10. Hotuiemosia do vprovadzhennia novoho Zakonu Ukrainy “Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia” u sferi profesiinoho navchannia. *Ofitsiyni vebsait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby*. URL: <https://nads.gov.ua/news/hotuiemosia-do-vprovadzhennia-novoho-zakonu-ukrainy-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-u-sferi-profesiinoho-navchannia> (access date: 11.06.2025).
11. Aktualni pytannia realizatsii Zakonu pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini. *UPLAN*. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/aktualni-pytannia-realizatsii-zakonu-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-v-ukraini/> (access date: 11.06.2025).
12. Resursnyi potentsial rehionu: navch. posib. / M. K. Orlatyi, S. A. Romaniuk, I. O. Dehtiarova ta in. K.: NADU, 2014. 724 c.
13. Savchuk D. M. Kharakterystyka resursnoho potentsialu hromady ta otsinka efektyvnosti yoho vykorystannia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2018. Tom 3, № 1. S. 83–94.
14. Tkachuk A. F., Markiiian D. Vnutrishni ta zovnishni resursy dlia rozvytku hromady abo Chomu brak hroshei ne ye pervynnoiu problemoiu hromady? K.: IKTs “Lehalnyi status”, 2016. 152 s.
15. Olshanskyi O. V. Resursne zabezpechennia rozvytku terytorii: dvovymirnyi pidkhid. *Derzhava i suspilstvo*. 2013. № 4(37). S. 220–225.
16. Ivanov Yu. B., Ivanova O. Iu. Metodychny pidkhid do vyboru napriamiv prostорового rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voiennoho stanu. *Biznes Inform*. 2022. № 7. S. 67–73.
17. Kondratenko N., Papp V., Romaniuk M., Ivanova O., Petrashko L. The role of digitalization in the development of regions and the use of their potential in terms of sustainable development. *Amazonia Investiga*. 2022. 11(51). P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.51.03.10>.
18. Vasylychenko H. H., Parasiuk I., Yeremenko N. Planuvannia rozvytku terytorialnykh hromad. Navchalnyi posibnyk dlia posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. *Asotsiatsiia mist Ukrainy*. K., TOV “PIDPRYIEMSTVO “VI EN EI”, 2015. 256 s. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/1plangrweb.pdf/> (access date: 09.05.2025).
19. Sydorenko O. M., Vynnychenko-Kumkova L. O. Tendentsii udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v konteksti detsentralizatsii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. 2025. № VII, Lypen (07/174). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2025/7/11260> (access date: 20.07.2025).